

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA
CENTRO SOCIOECONÔMICO
CURSO DE CIÊNCIAS CONTÁBEIS

LUANA FELTZ

CONTROLE GERENCIAL EM EMPRESAS FRANQUEADORAS DE
FLORIANÓPOLIS

Florianópolis

2017

LUANA FELTZ

**CONTROLE GERENCIAL EM EMPRESAS FRANQUEADORAS DE
FLORIANÓPOLIS**

Monografia apresentada ao Curso de
Ciências Contábeis da Universidade
Federal de Santa Catarina como
requisito parcial à obtenção do grau de
Bacharel em Ciências Contábeis.

Orientador: Professor Dr. Carlos Eduardo Facin Lavarda

Florianópolis

2017

LUANA FELTZ

**CONTROLE GERENCIAL EM EMPRESAS FRANQUEADORAS DE
FLORIANÓPOLIS**

Esta monografia foi julgada adequada para obtenção do grau de Bacharel em Ciências Contábeis, e aprovada em sua forma final pelo Curso de Ciências Contábeis da Universidade Federal de Santa Catarina.

Professor Dr. Carlos Eduardo Facin Lavarda
Orientador

Professores que compuseram a banca:

Prof. Dra. Valdirene Gasparetto

Prof. Msc. Vanderlei dos Santos

Florianópolis, 29 de novembro de 2017

RESUMO

FELTZ, Luana. **Controle gerencial em empresas franqueadoras de Florianópolis**. 45 f. Monografia (Ciências Contábeis) – Departamento de Ciências Contábeis, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2017.

O crescimento da globalização, o aumento da competitividade e a demanda de consumidores cada vez mais exigentes fez com que as empresas sentissem necessidade de otimizar seu processo buscando um planejamento organizado para tomada de decisões com eficácia, para fazer frente a essa nova realidade. O presente trabalho visa identificar características do controle gerencial em empresas franqueadoras de Florianópolis. Para tanto, utilizou-se o método descritivo com base em entrevistas com os principais gestores de empresas franqueadoras. Após analisadas as entrevistas, apresenta-se uma análise do controle gerencial utilizado pelas empresas franqueadoras quanto a forma de realização de controle, os aspectos quantitativos e qualitativos utilizados, instrumentos de controle, ferramentas de tecnologia da informação, controle do mercado, forma de supervisão e assessoria às franqueadas.

Palavras-chave: Controle Gerencial. Franquias. Instrumentos de Controle.

AGRADECIMENTOS

Agradeço, primeiramente, a Deus por me proporcionar todos os recursos para que esta etapa fosse concluída. Agradeço aos meus familiares, em especial meu marido, que sempre me apoiou e me deu forças para continuar, e à minha filha amada que foi e sempre será a minha maior motivação para buscar o melhor.

A todos os professores, mas em especial o meu orientador, Dr. Carlos Eduardo Lavarda, por me ajudar a entender cada passo dado neste caminho, e por me ajudar a gostar cada vez mais da profissão que escolhi. Deixo registrada minha gratidão a todos que não foram citados especificamente, mas de algum modo fizeram parte da trajetória desta graduação.

LISTAS DE SIGLAS E ABREVIATURAS

ABF - Associação Brasileira de Franchising

APC - Apelação Cível

ART - Artigo

CRM - Customer Relationship Management

SEBRAE - Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas

T.I - Tecnologia da Informação

TST - Tribunal Superior do Trabalho

WFC - World Franchise Council

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Pirâmide Organizacional.....	17
Figura 2 - Controladoria na organização	18
Figura 3 - Faturamento do Franchising no Brasil.....	32
Figura 4 - Faturamento do 1º trimestre de 2017	33
Figura 5 - Evolução do número de unidades franqueadas.....	33
Figura 6 - Evolução do número de empregos diretos gerados	34
Figura 7 - Classificação dos segmentos das 50 maiores franquias.....	35
Figura 8 - Ranking número de redes de franquias no mundo.....	35

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	10
1.1 Tema e Problema.....	12
1.2 Objetivos.....	13
1.2.1 Objetivo Geral	13
1.2.2 Objetivos Específicos	13
1.3 Justificativa	13
1.4 Organização do Trabalho	14
2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	15
2.1 Controladoria.....	15
2.1.1 Objetivos, Funções e Atuação da Controladoria	17
2.1.2 Controle Organizacional dentro da Controladoria	19
2.2 Conceito de Franchising	21
2.2.1 Relação entre Franqueador-Franqueado.....	21
2.2.2 Aspectos Financeiros e Administrativos do Franchising	25
3. METODOLOGIA	29
3.1 Delineamento da pesquisa.....	29
3.2 Instrumento de Pesquisa.....	29
3.3 Procedimentos de Coleta e Análise de Dados	30
3.4 Delimitação da pesquisa.....	31
4. ANÁLISE DOS RESULTADOS.....	32
4.1 Caracterização do setor de franchising no Brasil.....	32
4.2 Perfil das Franqueadoras Respondentes da Pesquisa.....	36
4.3 Instrumentos de Controle Gerencial adotados pelas franqueadoras	37
5. CONCLUSÃO	41
REFERÊNCIAS	43

1. INTRODUÇÃO

A controladoria representa a evolução da contabilidade na condição de organizar a demanda de informações dos tomadores de decisão na organização (BEUREN; SCHLINDWEIN; PASQUAL, 2007). No ambiente competitivo em que se encontra o mercado nos dias atuais, é desafiador, para os gestores, encontrar novas maneiras de empreender. A proposta da controladoria é planejar, orçar e otimizar os processos, em todas as etapas de um negócio, para que os gestores tenham em mãos, informações suficientes para definir sua estratégia de mercado (BEUREN; SCHLINDWEIN; PASQUAL, 2007).

A controladoria pode ser aplicada a qualquer ramo de empreendedorismo, desde aos pequenos e médios até aos grandes investidores. Nesta pesquisa, o enfoque da controladoria é o controle gerencial na área de *Franchising*, escolhida por ser um modelo de gestão que tem crescido exponencialmente nos últimos anos no Brasil (PAULINO, 2010). No entanto, segundo revelaram estudos anteriores, os gestores não têm sido adeptos da controladoria (GOMES, 2009).

O *franchising*, segundo está descrito na Lei 8.955/94, é:

A franquia empresarial é o sistema pelo qual um franqueador cede ao franqueado o direito de uso de uma marca ou patente, associada ao direito de distribuição exclusiva ou semi-exclusiva de produtos ou serviços e, eventualmente, também o direito de uso de tecnologia de implantação e administração de negócio ou sistema operacional desenvolvidos ou detido pelo franqueador mediante remuneração direta ou indireta, sem que, no entanto, fique caracterizado vínculo empregatício.

As vantagens desse modelo de negócio para os franqueadores estão relacionados com a comercialização de ideias de um produto, sendo transferido aos franqueados os custos operacionais, constituindo a venda em larga escala de tal ideia, gerando uma marca, que é fortalecida a cada franqueado. Já o franqueado possui as vantagens de poder investir em uma marca incluída no mercado, com um nicho de clientes conhecidos que, conseqüentemente, por isso, diminui os riscos de investimento (PAULINO, 2010).

Por outro lado, os problemas da relação Franqueador e Franqueado encontram-se na possibilidade de haver oportunismo e fraude por parte da segunda pessoa. Autores como Vance, Fávero e Luppe (2008), ressaltam que a existência de risco moral e

oportunismo dos franqueados surge quando há desejo de autonomia, perante as diferenças de estruturas de custos calculadas pelos franqueados e pelos franqueadores. Sobre esse aspecto, em 1978, nos Estados Unidos, foi aprovado a *Full Disclosure Law* (Lei de participação Total) que submete o sistema de *franchising* a uma estrutura jurídica rígida sem diminuir o espaço do segmento no mercado, uma vez que o maior número e as maiores franquias se concentram-se naquele país (PATRÍCIO, 2007).

Tendo em vista que o maior desacordo entre franqueadores e franqueados é a falta de unificação em custos e a estrutura da marca causados pela má comunicação na parceria, a solução proposta por Hitt, Ireland e Hoskisson (2007), é a eficácia da gestão aplicada, o que também geraria uma vantagem competitiva aos concorrentes. A resolução do problema de tal parceria se encaixa com os princípios da controladoria, que buscam, sobretudo, a transparência nos negócios. Ainda, segundo Hitt, Ireland e Hoskisson (2007), surgem duas linhas de abordagem gerencial aplicadas à administração de estratégias de cooperação.

A primeira é a minimização de custo que prevê formas de diminuir práticas exercidas em interesse próprio por nenhuma das partes, isso inclui contratos formais e sistemas de monitoramento. Quanto a essa abordagem, tem a desvantagem de ser muito burocrática, podendo gerar um custo adicional, com a perda de oportunidades inesperadas.

A segunda linha de abordagem é a maximização de oportunidades, que se caracteriza por contratos menos formais e ações menos restritivas entre as partes, gerando uma relação de confiança que possibilita o aproveitamento de oportunidades inesperadas, agregando valor a parceria. No entanto, há o risco de quebra de confiança para ambas as partes, visto que a um controle menor, pode ocorrer fraudes e ações em benefício próprio. O desafio proposto aos gestores é de criar um modelo que combine as duas linhas de abordagem (PAULINO, 2010).

Ao estudar o mercado de franquias, com base em pesquisas já feitas, dados de sites econômicos, artigos publicados por agentes especializados, verificou-se que a maioria concorda que a troca de informações entre franqueador e franqueado é o principal desafio a ser vencido em *franchising*.

Isso porque o modelo de negócio de franquias se baseia na interdependência desses dois agentes, sendo que quem dita como vender e para quem vender é o franqueador, utilizando-se de uma única estratégia competitiva para todas as lojas da rede. Um exemplo é a rede de *Fast food* Mc Donalds, que possui a mesma campanha de marketing em todos os seus restaurantes (MAMONA, 2013).

Para saber qual estratégia de negócio será a mais eficaz, os franqueadores precisam receber *feedbacks* frequentes de seus franqueados, gerando assim uma necessidade aos gestores de que essas informações sejam livres de distorções. Ao obter os dados de bases confiáveis dos franqueados, o franqueador cria uma nova necessidade, qual seja a de criar um processo de planejamento, desde o operacional até o estratégico. As perguntas a serem respondidas nesta etapa são: Quais produtos ou serviços são mais lucrativos? Todas as regiões obtiveram bons resultados? Quais os resultados globais para a rede? Como conquistar novos franqueados? (GOMES, 2009)

Por meio das respostas obtidas para estas questões, pode-se criar uma base de dados para analisar e buscar um plano de negócio competitivo e com visão de futuro. Por fim, deve-se buscar aperfeiçoar os processos operacionais, com o uso de ferramentas da controladoria, a fim de que os gestores possuam bases sólidas para a tomada de decisões neste nicho de mercado, que, diga-se, é novo na economia do Brasil, e ainda necessita de mais estudos.

1.1 Tema e Problema

A presente monografia tem como tema o controle gerencial nas empresas franqueadoras. Com o crescimento considerável das redes de franquias no Brasil, em que o franqueador cede ao franqueado os direitos para o uso da marca ou patente, com a transferência dos custos operacionais aos franqueados, tem-se que o controle gerencial exercido pela Controladoria, pode contribuir de forma positiva às franquias, permitindo a minimização de custo e maximização de oportunidades.

Não obstante o fato de que as franquias podem ser aplicadas em qualquer empreendimento, o problema principal do setor decorre da falta de unificação de custos e a estrutura da marca, causados pelos problemas de comunicação na parceria.

Sendo assim, o controle gerencial aplicado às franquias pode ser encaixada como instrumento de gestão e aprimoramento, para que culmine na junção das duas linhas de pensamento a fim de otimizar as relações de parceria.

A motivação da pesquisa se deu por parte da necessidade de informações que os gestores de franquadoras possuem para poder comandar suas franquias, sendo a pergunta de pesquisa a seguinte: quais as características do controle gerencial em empresas franqueadoras de Florianópolis?

1.2 Objetivos

1.2.1 Objetivo Geral

A presente pesquisa possui como objetivo identificar características do controle gerencial em empresas franqueadoras de Florianópolis.

1.2.2 Objetivos Específicos

Como objetivos específicos, busca-se:

- a) Caracterizar o setor de franchising no Brasil;
- b) Descrever o perfil das franqueadoras respondentes da pesquisa;
- c) Identificar os instrumentos de controle gerencial adotados pelas franqueadoras.

1.3 Justificativa

O crescimento desordenado das redes de franquias, que tem se espalhado rapidamente em todo o país e em diversas áreas do comércio, tem atraído muitos investidores no sistema de *franchising*, como alternativa de incrementar suas atividades empresariais e, conseqüentemente, gerar mais lucros e resultados satisfatórios.

Tratam-se de empresas jurídicas distintas e independentes que trabalham em conjunto, sendo imprescindível que ambas as partes mantenham uma relação de confiança, pautada na boa-fé, princípio que rege todos os contratos, para que possam executar com êxito todas as estratégias traçadas.

Ressalta-se, conforme já mencionado anteriormente, que o maior desafio dessa área é a troca de informações entre franqueador e franqueado. Diante disso, busca-se uma solução para que o investidor possa utilizar a controladoria como um instrumento de suporte e gestão no gerenciamento da empresa.

A controladoria por sua vez, destaca-se por reunir um conjunto de conhecimentos e informações que podem ser utilizados para fins de vantagem competitiva e podem-se tornar valiosas no auxílio nas tomadas de decisões por parte dos empreendedores.

1.4 Organização do Trabalho

O presente estudo está organizado em três capítulos. O primeiro capítulo irá tratar da introdução, iniciando-se um com uma breve abordagem do tema ora proposto, com a explicação do tema e problema, objetivos gerais e específicos, justificativa.

No segundo capítulo, são apresentados os fundamentos teóricos do trabalho, com uma abordagem acerca dos modelos de controladoria e do controle da organização, conceitos de franquias, bem como a relação entre franqueador e franqueado, e aspectos financeiros e administrativos do *franchising*.

O terceiro capítulo indica a metodologia utilizada no presente trabalho, indicando-se a forma de coleta de dados, as perguntas que foram realizadas aos gestores das empresas nas entrevistas, bem como o método utilizado para a análise dos dados obtidos.

Já o quarto capítulo, por sua vez, compreende o estudo prático. Trata-se do estudo aplicado, em que se busca analisar e comparar os dados obtidos nas entrevistas, buscando relação entre o segmento em que atuam, investimento inicial proposto, custos evidenciados e possíveis outros indicadores. Por fim, apresenta-se as considerações finais do estudo, seguida da bibliografia utilizada na sua realização.

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Com o intuito de alcançar o objetivo deste estudo, assim como os resultados apresentados, é necessária a elaboração de uma base teórica, que oferece apoio para a formulação do estudo e para os resultados alcançados.

2.1 Controladoria

Nos dias atuais, as empresas estão mudando a sua forma de trabalhar, dando mais importância aos processos de padronização e aos controles internos, estando cada vez mais integradas e buscando eficiência, para obter melhores resultados com a diminuição dos custos.

A controladoria tem origem multidisciplinar, com sua origem na contabilidade, na economia, na administração, na estatística e no mercado financeiro e ainda que não tenha um conceito definitivo, sua definição vem de controlar, pois como define o dicionário livre de língua portuguesa (SANTIAGO, 2011, p. 203), controlar é o "Exercer domínio ou restrição sobre; regular; examinar, fiscalizar, verificar. 3. Exercer influência decisiva sobre a situação por meio de habilidade".

Para alguns autores, a Controladoria é um novo ramo do conhecimento que esmera cuidado com o sistema de informações de uma empresa na sua concepção, sendo esta a responsável pela sua implantação e a manutenção (CATELLI et al., 2007). Esta área ainda não possui um conceito definitivo, porém, pesquisadores utilizam as teorias das áreas que cercam a controladoria para aprofundar e delinear sua base conceitual.

Borinelli (2006) afirma que a controladoria possui uma perspectiva conceitual como “[...] conjunto de conhecimentos que constituem em bases teóricas e conceituais de ordem operacional, econômica, financeira e patrimonial [...]”, sendo, assim, instrumento eficaz para que as organizações repassem informações atualizadas e imediatas a alta administração, a fim de que o processo de tomada de decisões ocorra no momento oportuno, gerando vantagem competitiva.

A controladoria é um aperfeiçoamento dos dados disponibilizados pela contabilidade, ou seja, a evolução da contabilidade, ampliando os procedimentos de gestão e gerando informações valiosas para os empreendedores, para a tomada de decisões.

A utilização de informações da contabilidade e de informações geradas pela controladoria, garante ao empreendedor monitorar e planejar as operações da empresa, bem como manter-se informado acerca das ocorrências da organização que estão aos seus cuidados, uma vez que a controladoria interfere com frequência na tomada das decisões da empresa.

Para Nascimento e Reginato (2007, p. 15):

A área da Controladoria tem a função de interagir, constantemente, com o processo decisório da empresa, buscando dados e informações econômico-financeiras em suas áreas de apoio, utilizando-se, principalmente, dois sistemas de mensuração, informação e de controle internos.

É interessante que o artefato da controladoria é fazer com que a atividade da organização seja medida e avaliada, sendo que por meio dos resultados deve-se acompanhar e conferir a performance das outras empresas do mesmo segmento para apontar aos gestores como seu resultado poderia ser maior e, na sequência, distinguir as devidas correções nas atividades, ou seja, para garantir esses dados e informações seguros, confiáveis e úteis nas finalidades dos quais se destinam, a controladoria tem a colocação de monitorar sistematicamente os comportamentos das atividades.

Atentando-se ao fato de que um dos grandes problemas das redes de franquias é a falta de comunicação entre franqueador e franqueado, a controladoria torna-se um importante instrumento para a área, diante da necessidade de se relacionarem, conforme explica Gomes (2009, p.19),

O relacionamento precisa ser forte entre ambos e também com os fornecedores da rede franqueadora, a qual facilitará a tomada de decisão se tiver um bom fluxo de informações que possibilite a criação de uma rede inteligente na qual o foco é a satisfação do consumidor final.

Sendo assim, o papel da controladoria é facilitar esse relacionamento, por meio de informações confiáveis, precisas e imediatas, otimizando o planejamento estratégico, o grau de confiança, a prevenção de gargalos, entre outros processos operacionais e de apoio a alta administração.

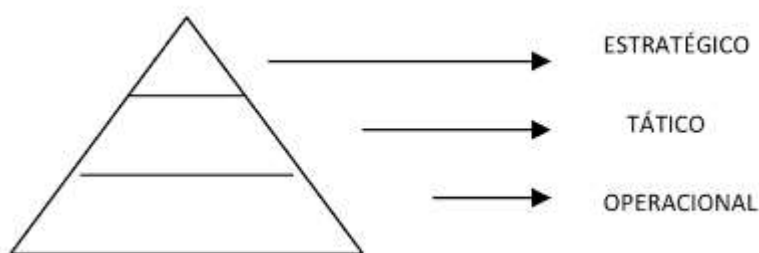
2.1.1 Objetivos, Funções e Atuação da Controladoria

Usualmente, a controladoria está presente principalmente nas grandes e médias empresas, todavia, não quer dizer que as empresas pequenas não tenham controle. O seu objetivo principal é implantar, estabelecer e monitorar sistemas de controle, padrões de controles internos, com o objetivo de proporcionar ao gestor, informações precisas para a tomada de decisões (Oliveira, Perez e Silva, 2009).

Para isso, é fundamental que a controladoria tenha independência para garantir que as normas, procedimentos e controles internos sejam seguidos e, que atue de forma ativa.

A autonomia é necessária, pois a controladoria atua dentro da pirâmide organizacional em vários níveis, tanto operacional, gerencial ou tático, definindo as normas e monitorando os controles internos e os sistemas, atuando também no topo da pirâmide, onde está o nível estratégico e, ao lado do gestor, irá fornecer todas as informações necessárias. A figura 1 ilustra a pirâmide organizacional com planejamento composto em três níveis de atuação da controladoria: estratégico, tático e operacional.

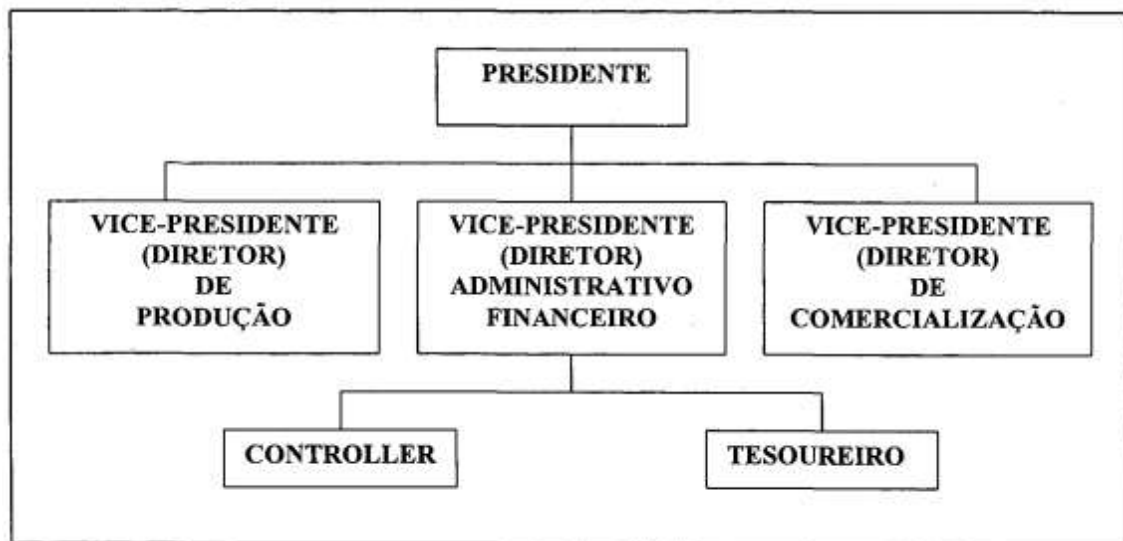
Figura 1 – Pirâmide Organizacional



Fonte: Santos (2012)

Beuren (2002) defende que a controladoria é um órgão de Staff, enquanto função administrativa, que presta assessoria, conforme se demonstra a posição da controladoria na organização, nos termos da figura 2.

Figura 2: Controladoria na organização



Fonte: Padoveze e Benedicto (1998)

Sobre as funções da controladoria, Padoveze (1998, p.30) ressalta que

A Controladoria tem como função principal a responsabilidade pelo processo de gestão da empresa como um todo (planejamento estratégico, planejamento operacional, programação, execução e controle), ao mesmo tempo em que auxilia subsidiariamente as demais atividades da companhia em seus processos de gestão específicos.

Cavalcanti (2001) destaca que a controladoria possui quatro funções distintas:

- a) Planejamento: Gerenciar o processo de identificação do que há para fazer, qual o prazo para execução e de que maneira dever ser feito. Esse processo é dinâmico, uma vez que busca evidenciar os recursos disponíveis e necessários para a empresa enfrentar a concorrência;
- b) Organização: Buscar identificar profissionais qualificados, tecnologia e instalações a fim de que a Controladoria possa cumprir o seu papel de forma efetiva;
- c) Direção: Assegurar a sinergia entre os recursos humanos, financeiros, materiais e tecnológicos, objetivando o cumprimento da missão e visão de futuro da empresa;
- d) Avaliação: Desenvolver um sistema de mensuração dos objetivos e metas estabelecidos pela empresa com o intuito de interpretar os resultados alcançados pela empresa, a fim de que se possa definir tendências e inter-relações entre as variáveis que estão afetando, de forma positiva e/ou negativa os negócios da empresa.

A função da controladoria é desempenhada na figura do *controller*, que na conceituação de Padoveze (1998, p.30),

(...) é o gestor encarregado do departamento de Controladoria; seu papel é, por meio do gerenciamento de um eficiente sistema de informação, zelar pela continuidade da empresa, viabilizando as sinergias existentes, fazendo com

que as atividades desenvolvidas conjuntamente alcancem resultados superiores aos que alcançariam se trabalhassem independentemente.

Atualmente, o *controller* não está restrito somente às informações dos demonstrativos contábeis, que apenas analisa e traduz as informações contábeis, haja vista que participa do planejamento estratégico, fica próximo dos gestores, analisando as informações e ajudando na tomada de decisões.

No entanto, é preciso conhecer o negócio da empresa e ter conhecimento de contabilidade, economia, de administração, de gestão, de estatística e do mercado onde está inserida a organização de trabalho, não necessariamente ser um contador, mas possuir todas as habilidades destas áreas mencionadas, para exercer a função de *controller*.

Ademais, a atuação da controladoria pode ocorrer tanto em empresas públicas quanto privadas e, em ambas, seus objetivos são praticamente os mesmos. Contudo, a principal diferença é que a controladoria pública está voltada para a transparência da gestão pública, de como os recursos públicos são geridos, como o serviço público é prestado e, se ele está de acordo com o planejado.

Já na empresa privada, a preocupação maior é com a otimização dos recursos com a finalidade de diminuir custos e aumentar lucros, além de gerir a empresa de uma forma eficiente e eficaz, obedecendo todas as informações que são geradas pela controladoria.

2.1.2 Controle Organizacional dentro da Controladoria

Na perspectiva de Nascimento e Reginato (2009), a medida que as organizações crescem, o nível de interação entre os gerentes das distintas áreas existentes e a alta administração diminui. Sendo desafio do controle organizacional, manter os proprietários, gestores, gerentes, integrados e focados no objetivo geral da organização. Essa integração é a essência do controle organizacional, que visa facilitar a gestão a partir do monitoramento e acompanhamento do desempenho dos gerentes das diferentes áreas de uma companhia, em relação aos resultados esperados.

O controle organizacional reflete os padrões de comportamento criados pela administração para serem seguidos pelos membros organizacionais visando alcançar a eficiência e servir de base para o monitoramento e comparação com os resultados,

utilizando-se de procedimentos apropriados de gestão, como por exemplo, o Planejamento. Na visão dos referidos autores, o planejamento é considerado uma bússola que direciona os gestores na condução das atividades sob sua responsabilidade (NASCIMENTO; REGINATO, 2009).

Entretanto, o planejamento não é considerado a única ferramenta de gestão. Isso porque para a existência de uma gestão eficaz, aquele deve estar sempre acompanhado das informações geradas pela contabilidade financeira e de custos. (NASCIMENTO; REGINATO, 2009).

O processo de gestão é tratado na literatura como: Planejamento, execução e controle. Essas três etapas abrangem o controle contábil, de custos, interno e externo, e estão interligados por um elemento crucial para a prática da gestão organizacional eficaz, a Informação, que é todo dado útil, tempestivo e fidedigno à organização. (NASCIMENTO; REGINATO, 2009).

Nascimento e Reginato (2009) ampliam o conceito de controle organizacional, dividindo-o em dimensões, sendo: Controle de gestão; controle de dados e informações; e controles e procedimentos internos.

A dimensão de controle de gestão representa a tomada de decisão que reflete os resultados esperados pelos líderes da organização. Engloba a forma clássica de gestão, pois transcende a elaboração, execução e controle de planos para que o resultado econômico esperado seja alcançado. Esta dimensão depende de outra, que forneça os dados para o monitoramento de desempenho dos planos traçados, é a dimensão de controle de dados e informações. (NASCIMENTO; REGINATO, 2009).

A dimensão de controle de dados e informações engloba todo o sistema de banco de dados da empresa, sendo dados contábeis, de custos, fiscal, de ativos, de qualidade, entre outros. Por último, destaca-se a dimensão de controle e procedimentos de dados internos, que tem por função, garantir que as informações geradas e armazenadas no banco de dados sejam integras e transpareça a realidade da organização, para que tais informações sejam consideradas confiáveis e sejam utilizadas nas diversas ações gerenciais. (NASCIMENTO; REGINATO, 2009).

2.2 Conceito de *Franchising*

O conceito de franquias está descrito na Lei 8.955 de 1994, que dispõe sobre o contrato de franquia empresarial. Pesquisadores como Baumeier (2002, p.39) traz como conceito que:

Franquear significa conceder, mediante uma taxa, o direito de uso de uma marca ou de comercializar um determinado produto. Uma franquia une um empresário experiente a um empresário inexperiente. O *franchising* é a prática de conceber franquias em conjunto com sistemas operacionais, mercadológicos ou gerenciais padronizados.

Para Baumeier (2002), o *Franchising* tem quatro características básicas, que são: Identificação da marca; o sistema operacional dentro do mercado; o sistema de apoio ao franqueado; e o relacionamento frequente entre franqueador e franqueado (BAUMEIER, 2002).

Mauro (1999, p.69), define *franchising* como:

(...) um sistema de distribuição em que existe uma aproximação maior entre os participantes do sistema, visando aumento de eficiência em relação à concorrência e buscando um equilíbrio de seus resultados entre os seus membros, numa relação de longo prazo.

Portanto, o *franchising* consiste em um sistema que o know-how de produção e ou prestação de serviços e a marca já conceituada, provem do franqueador, que passa aos franqueados o direito de distribuir os seus produtos em determinada região e por determinado período fixado, seguindo padrões de operação. (MAURO, 1999).

2.2.1 Relação entre Franqueador-Franqueado

Os autores Hitt, Ireland e Hoskisson (2008), afirmam que o sistema *franchising* é uma parceria contratual entre duas empresas juridicamente independentes que trabalham juntas, e que cada parte assume responsabilidades específicas, tendo como objetivos o êxito do acordo contratual e o fortalecimento da marca, que acarreta em benefícios competitivos no mercado local para ambas as partes.

Os mencionados autores discorrem que a relação entre franqueador e franqueado consiste em: ao franqueador passar o *Know-how* operacional ao franqueado, para que este obtenha a vantagem competitiva de um modelo operacional e uma marca que já estão

introduzidos no mercado; e ao Franqueado passar o *feedback* ao franqueador a fim de que este possa melhorar os produtos em todas as outras unidades de funcionamento.

Proença (2009), destaca os papéis que cada franqueador e franqueado deve assumir para o êxito da relação, com base em:

a) Estratégia e diferenciação: Franqueador deve definir o posicionamento e a estratégia enquanto que o Franqueado deve oferecer ideias e *feedbacks* do retorno do consumidor para que seja possível avaliar e ou traçar estratégias.

b) Execução de estratégia: O Franqueador será quem traçará os padrões operacionais, definindo os procedimentos e os critérios de qualidade. Cabe ao Franqueado seguir tais padrões e critérios e atender a demanda dos clientes.

c) Foco no consumidor: O Franqueador é quem deve buscar entender as necessidades dos clientes e buscar meios para melhor atendê-los. O Franqueador é quem deve criar uma aproximação com os clientes e ficar atento a possíveis gaps, também deve ficar atento se tais necessidades estão sendo supridas pela proposta de valor imposta pelo Franqueador.

d) Alianças e colaboração: Ambas as partes devem buscar bom relacionamento e troca constante de informações, buscando a confiança mútua e evitando falhas por falta de comunicação.

e) Inovação: Cabe a ambas as partes ficarem atentas nas formas de inovar e aprimorar a ideia central do modelo de negócio.

f) Liderança e Alinhamento: O franqueador é quem deve motivar os franqueados para que haja excelência no atendimento aos clientes, para isso, é de sua competência alinhar a empresa em torno das estratégias, que devem sempre serem aperfeiçoadas. Ao franqueado cabe seguir motivando a equipe para a que tais estratégias sejam seguidas com excelência.

g) Construção da marca: É do franqueador a responsabilidade de criar um marketing coerente para que haja uma marca forte e confiável, do ponto de vista dos consumidores, é de sua responsabilidade a manutenção dessa marca, para que tal não

fique ultrapassada. O Franqueado deve seguir o marketing proposto pelo franqueador, levando ao consumidor final a estratégia adotada pelo Franqueador.

Mauro (1999) destaca que a relação entre franqueador e franqueado, vai além de fornecedor, orientador controlador, no caso do Franqueador, e de receptor de produtos e regras de execução, por parte do Franqueado. Para que se tenha sucesso no negócio, deve existir muito mais do que os deveres e obrigações estipulado em contrato, as partes devem construir uma relação de confiança mútua e objetivos em comum. Para isso, o franqueador deve dividir o poder e negociar os processos de tomada de decisão, e não apenas impô-los.

Ao franqueado, cabe manter o franqueador informado a cerca de tendências do setor no mercado local, críticas e sugestões. Havendo esse tipo de cooperação entre as partes evita-se conflitos, falta de comunicação e cria-se uma parceria que trará melhora para a marca e para toda uma rede de franquias, fortalecendo o segmento no mercado.

A troca de informações entre franqueador e franqueado é fundamental, tendo em vista a sua influência no sucesso ou insucesso da franquia, e o Sebrae (2017) ressalta ser um desafio para o franqueador, que exigirá atenção e liderança para acompanhar o desempenho de seus franqueados, para que estes não coloquem em risco a saúde financeira da franquia, bem como a imagem da marca no mercado.

Por outro lado, tem-se como um desafio para o fraqueado o controle para a manutenção dos padrões que lhe são exigidos e, por ter poder de decisão limitado, o Sebrae (2017, p.7) ressalta que deve “consultar a franquia e obter sua autorização toda vez que desejar realizar ações que não digam respeito às decisões gerenciais de responsabilidade exclusiva do franqueado, inclusive quanto à escolha de fornecedores”.

A franquia é um tipo de contrato, o que enseja a aplicação das regras gerais de limitação da função social do contrato, probidade e boa-fé determinadas pelos arts. 421 e 422 do Código Civil.

A relação entre franqueador e franqueado é determinada expressamente pelo art. 2º da Lei 8.955/94, que especialmente regula os contratos de franquias, nos seguintes termos:

Franquia empresarial é o sistema pelo qual um franqueador cede ao franqueado o direito de uso de marca ou patente, associado ao direito de distribuição exclusiva ou semi-exclusiva de produtos ou serviços e, eventualmente, também ao direito de uso de tecnologia de implantação e administração de negócio ou sistema operacional desenvolvidos ou detidos pelo franqueador, mediante remuneração direta ou indireta, sem que, no entanto, fique caracterizado vínculo empregatício.

O art. 3º da Lei 8.955/94 determina algumas obrigações para o franqueador, tais como o dever de fornecer uma oferta de franquia por escrito e em linguagem clara e acessível, com uma série de informações, tais como histórico resumido, balanços e demonstrações financeiras da empresa franqueadora, pendências judiciais, descrição detalhada da franquia, perfil ideal do franqueado conforme experiência anterior, nível de escolaridade, requisitos do envolvimento do direto do franqueado na operação e administração do negócio, estimativa do investimento inicial e instalações e equipamentos, relação de franqueados e subfranqueados, informações claras quanto às obrigações franqueado, entre outras determinações.

O franqueado, por sua parte, tem como obrigação respeito à marca, logotipo e padronização do formato do local e dos serviços, em respeito aos elementos dos quais o franqueador cede ao franqueado.

Porém, não existe subordinação jurídica entre franqueador e franqueado, apesar destas obrigações indicadas. Assim, o franqueado tem a independência na direção e funcionamento da empresa, cuja interferência do franqueador somente ocorre mediante rescisão contratual nos casos de comprometimento dos elementos cedidos ao franqueado pelo franqueador.

Prova disso são os efeitos nas responsabilidades trabalhistas, no qual o franqueador e o franqueado são independentes entre si, não sendo aplicada a regra de subsidiariedade para as empresas contratantes de terceirizadas. Neste sentido está a vasta jurisprudência que retira a aplicação da Súmula 331 do TST, como a do Tribunal Superior do Trabalho no RR-1170-78.2011.5.03.0077.

Porém, o mesmo não pode ser referido aos terceiros relacionados com os franqueados numa relação consumerista. Franqueadores são responsáveis solidariamente pelos atos dos franqueados perante os consumidores, conforme inteligência dos arts. 7º, parágrafo único, 25, § 1º, e 34 do Código de Defesa do Consumidor. Neste sentido é a maioria da jurisprudência, como o recurso inominado 0015529-26.2013.8.16.0182/0 do

Tribunal de Justiça do Paraná, Apelação APL 10016185120148260008 do Tribunal de Justiça de São Paulo e Apelação Civil APC 20140110740612 do Tribunal de Justiça do Distrito Federal.

Ante o exposto, verificou-se que os franqueados são completamente independentes dos franqueadores, no que se refere à administração da atividade empresarial, salvo nos casos de respeito aos elementos cessão do franqueador ao franqueado. Não há responsabilidade dos franqueadores perante terceiros, salvo nos casos de relações consumeristas, nas quais as obrigações devem ser adimplidas solidariamente por franqueador e franqueado.

2.2.2 Aspectos Financeiros e Administrativos do *Franchising*

A franquia apresenta vantagens e desvantagens financeiras tanto para o Franqueados quanto para o Franqueado. Os autores Guetta et al. (2013) destacam como vantagens para o Franqueado: Arrecadação da taxa de franquia; Maior visibilidade de sua marca; Financiamento de expansão do seu negócio; Obtenção de melhor desempenho gerencial com a motivação do Franqueado em obter resultados financeiros positivos o mais rápido possível; a captação de novas tendências e mudanças no comportamento dos consumidores vindas através dos *feedbacks* dos franqueados; possibilidade de redução de custos fixos de administração, estrutura e controle.

No que se refere as desvantagens para o Franqueador, Guetta et al. (2013) destacam a dificuldade de gerenciar e perceber fraudes por partes de franqueados, pois apesar de ser dono de um ponto de franquia, o Franqueado deve respeitar as regras impostas pelo Franqueador, para manter o padrão da marca, que é a característica crucial das franquias.

As vantagens financeiras e administrativas são determinadas pelo contrato, e podem incluir: Estudos de *geomarketing* capaz de delimitar o território do franqueado mais precisamente; Validação da escolha do ponto; treinamento inicial e de sua primeira equipe, projeto arquitetônico padrão; Orientação quanto a burocracia de abertura de firmas; indicação de financiamento específicos para franquias; sugestões quanto ao marketing de inauguração. Fica por parte do Franqueador levantar o valor necessário dos custos iniciais para a abertura de uma franquia, porém quem deve arcar com esses valores

é o franqueado, na maioria dos casos, sendo pouco convencional o modelo de turnkey, que é quando o franqueador entrega a franquia pronta. (GUETTA et al., 2013).

As desvantagens financeiras administrativas são as taxas pagas ao franqueador, sendo elas: Taxa inicial de franquia, que é a compra do direito de uso da marca; a taxa de Royalties, que é a participação nos lucros do Franqueador; e a taxa de publicidade, que é a taxa que custeia os gastos que o franqueador tem com o marketing da Franquia. (GUETTA et al., 2013).

O Sebrae (2017) determina as seguintes vantagens e desvantagens administrativas e financeiras para franqueador e franqueado, abaixo transcritas.

Vantagens para o franqueado:

- Uso de marca testada e reconhecida no mercado, reduzindo os erros comuns em negócios iniciantes, uma vez que o modelo franqueado será fruto da experiência do franqueador, que já terá promovido ajustes, antes e durante a opção pelo modelo de franquia, para melhoria e credibilidade da marca junto ao público-alvo da empresa;
- Participação em uma rede, aumentando o poder de negociação junto aos principais fornecedores, troca de experiências e maior presença da marca no mercado; Menores riscos, devido ao uso de modelo já testado e apoio para escolha do ponto, implantação e gestão da unidade franqueada;
- Utilização de know-how do franqueador, o que reduz o tempo para a implantação, a otimização dos recursos utilizados e os riscos de insucesso;
- Economia de escala, por participar de um processo de compras que envolve toda a rede, reduzindo os preços pagos ou rateando as despesas, como os custos de propaganda;
- Orientação e assistência na administração do negócio, com treinamentos, manuais e consultoria de campo;
- Maior concentração nas vendas, resultado da transferência de know-how, do apoio na gestão e por ser responsabilidade do franqueador o desenvolvimento de produtos e serviços para a rede.

Vantagens para franqueador:

- Maior rapidez na expansão do negócio e com baixo investimento próprio, uma vez que o investimento em cada novo ponto será feito pelos franqueados; Aumento da disponibilidade de tempo e recursos para ações de marketing e desenvolvimento de produtos e serviços;
- Fortalecimento da marca e penetração de mercado, devido à visibilidade e à capilaridade alcançadas com a abertura das unidades franqueadas;
- Economia de escala, com redução do custo médio de produção e do preço pago pelos insumos, uma vez que o maior volume de compras aumenta o poder de negociação junto aos principais fornecedores da rede;
- Equipe reduzida, quando comparada ao negócio próprio, por ser uma gestão descentralizada, cabendo aos franqueados manter e gerenciar sua própria equipe;
- Lealdade do canal de distribuição, por tratar-se de uma parceria firmada entre franqueadores e franqueados para o sucesso da rede;
- Disponibilização de tempo para desenvolvimento de produtos e serviços devido ao não envolvimento no dia a dia das unidades franqueadas;
- Expectativa de maior eficiência na gestão das unidades, por contar com a motivação e a liderança de cada franqueado em busca de resultados para a sua empresa;

- Redução de riscos trabalhistas, por não haver vínculo empregatício entre a empresa franqueadora e os franqueados e seus funcionários.

Desvantagens para o franqueado:

- Controle permanente para manutenção dos padrões. Durante toda a vigência do contrato, o franqueador verificará se o modelo está sendo corretamente replicado pelo franqueado, exigindo os ajustes necessários para correção de erros ou adequação a mudanças;
- Poder de decisão limitado, devendo o franqueado consultar a franquia e obter sua autorização toda vez que desejar realizar ações que não digam respeito às decisões gerenciais de responsabilidade exclusiva do franqueado, inclusive quanto à escolha de fornecedores;
- Pagamentos de royalties e taxas, pela cessão do direito de uso da marca, para usufruir do modelo franqueado e se beneficiar do suporte oferecido pelo franqueador;
- Risco de insucesso do franqueador, uma vez que também é uma empresa sujeita às incertezas do ambiente externo ou a erros de gestão, que afetam não só a ela, mas a toda a rede de franqueados que utilizam sua marca, know-how ou até produtos;
- Dificuldade na transferência do negócio, por caber ao franqueador a aprovação do novo franqueado a participar da rede e pelas taxas que serão cobradas a título de transferência do contrato de franquia e, em muitos casos, do contrato de locação;
- Obediência à determinação de localização, que tanto pode ter o aspecto positivo de assessoria para a escolha do ponto, quanto redução da liberdade de escolha por ter que acatar as determinações de localização previstas no Plano de Expansão da franquia.

•

Desvantagens para franqueador:

- O primeiro desafio é aquele que impõe uma divisão de poderes, uma vez que os franqueados são empresários, responsáveis legais por suas empresas, além de terem interesse em participar das decisões tomadas pela franquia com o intuito de defenderem seus interesses;
- Um dos temas mais delicados no *franchising* é o relacionamento entre franqueadores e franqueados e a administração de conflitos na rede, que exigirão atenção e liderança dos franqueadores para que possam ser minimizados;
- A definição do perfil ideal do franqueado e a escolha daqueles que melhor se enquadrem neste perfil representam menos problemas a serem resolvidos;
- A manutenção dos padrões operacionais determinados pelo franqueador e que, frequentemente, por falta de treinamento ou descaso, deixam de ser seguidos, é vital para a imagem da marca;
- O franqueador precisa acompanhar o desempenho dos franqueados para que um mau desempenho não ponha em risco a saúde financeira da franquia e sua imagem no mercado;
- A necessária transmissão de informações implica perda relativa de sigilo empresarial.

Para Gomes (2009), os demais aspectos financeiros e administrativos, como o sistema empresarial e a missão da empresa; o modelo e o processo de gestão; o planejamento; e a tomada de decisões, se assimilam as demais empresas e por isso defende que a controladoria pode e deve ser implantada nesse segmento de mercado, entendimento acompanhado no presente estudo.

Gomes e Salas (1999), por sua vez, destacam que o controle tem a função de assegurar que as atividades de uma empresa se realizem da forma desejada e contribuam para a manutenção e melhoria da posição competitiva e a consecução das estratégias, planos, programas e operações compatíveis com as necessidades identificadas pelos clientes.

3. METODOLOGIA

3.1 Delineamento da pesquisa

A metodologia é conceituada por Andrade (2005, p. 129), como sendo “[...] o conjunto de métodos ou caminhos que são percorridos na busca do conhecimento”. Para atender o objetivo, será utilizado o modelo de pesquisa descritiva com base em entrevistas aplicada aos principais gestores de empresas franqueadoras. A escolha deste modelo teve como finalidade abordar o comportamento dos franqueados em relação aos controles gerenciais adotados.

O procedimento inicial foi a formação da pergunta de pesquisa e com base neste questionamento, realizou-se um estudo de campo para dar suporte ao que foi proposto como resposta a tal pergunta.

3.2 Instrumento de Pesquisa

Para Silva e Menezes (2000), o conceito de instrumento de coleta de dados é influenciado pelos objetivos que se almeja conquistar com a pesquisa. O instrumento de coleta de dados foi um questionário semiestruturado com os gestores das franqueadoras da amostra abordando as principais questões de nível gerencial, orçamentário, estratégico, e de relacionamento com franqueados.

Sobre questionário como coleta de dados, Vergara (2000, p. 54) ensina que:

[...] o questionário caracteriza-se por uma série de questões apresentadas ao respondente, por escrito. Às vezes, é chamado de teste, como é comum em pesquisa de psicologia; outras, é designado por escala, quando quantifica respostas. O questionário pode ser aberto, pouco ou não estruturado, ou fechado, estruturado. No questionário aberto, as respostas livres são dadas pelos respondentes; no fechado, o respondente faz escolhas, ou pondera, diante de alternativas apresentadas.

Ainda segundo Vergara (2009) a entrevista pode ser informal, focalizada ou por pautas. A entrevista informal ou aberta é praticamente uma conversa comum, mas tem o propósito de coletar os dados necessários.

Nesse pensar, elucidam Lakatos e Marconi (2003, p.197) que “na entrevista não padronizada ou não estruturada o entrevistador tem liberdade para desenvolver cada situação em qualquer direção que considere adequada”.

No presente trabalho, foram feitas as seguintes perguntas aos gestores das empresas entrevistadas, com base na literatura consultada:

1. Quantas franquias a empresa possui em sua rede?
2. Como é realizado o controle gerencial da rede de franquias? 2.1 Quais são os aspectos quantitativos controlados? 2.2 Quais são os aspectos qualitativos controlados?
3. Quais os instrumentos de controle utilizados pela empresa?
4. De que forma os resultados gerados pelo controle interferem na tomada de decisões da empresa? 4.1 São levados em consideração os aspectos internos da empresa? 4.2 São levados em consideração os aspectos externos à empresa?
5. Existe alguma ferramenta de TI na gestão de controle? Qual?
6. Como é realizada a supervisão e assessoria às unidades?
7. Qual o controle que é realizado em relação ao mercado? 7.1 Concorrência, tendências, clientes, fornecedores, parceiros.
8. Como você avalia a troca de informações internas e entre a franqueadora e os franqueados na sua empresa?

3.3 Procedimentos de Coleta e Análise de Dados

As entrevistas ocorreram no mês de março de 2017, através do envio do questionário para o e-mail das empresas participantes, e respondidas pelos profissionais da área de franquias e controladorias e, embora a Teddy Bear tenha recebido o questionário, suas respostas foram através de conversa via SKYPE.

A base de dados utilizada para buscar empresas que poderiam responder a entrevista foi obtida no site da Associação Brasileira de Franquias (ABF, 2016), filtrado por cidade, sendo escolhida a cidade de Florianópolis como foco, tendo por justificativa a acessibilidade aos entrevistados.

Após, tendo coletado os dados obtidos na entrevista, as respostas foram avaliadas e comparadas entre si, buscando relação entre o segmento em que atuam, investimento inicial proposto, custos evidenciados e possíveis outros indicadores.

Nas palavras de Yin (2001, p.131) “A análise de dados consiste em examinar, categorizar, classificar em tabelas ou, do contrário, recombina as evidências tendo em vista proposições iniciais de um estudo”.

No presente trabalho, é utilizado o levantamento de dados com intuito de rastrear informações no trabalho por meio de questionário semiestruturado aos gestores das empresas Teddy Bear, Imaginarium e Cymaco.

O levantamento se caracteriza pela interrogação direta das pessoas cujo comportamento se deseja conhecer. Basicamente, procede-se à solicitação de informações a um grupo significativo de pessoas acerca do problema estudado em seguida, mediante análise quantitativa, obter as conclusões correspondentes dos dados coletados (GIL, 1999).

O plano de coleta iniciou-se por meio de consulta a Associação Brasileira de Franchising (ABF) das empresas franqueadores de Florianópolis, para os quais foram enviados e-mails, para obtenção das respostas por meio de questionário, contendo perguntas abertas e fechadas. Os dados estatísticos do setor do *franchising* no Brasil foram obtidos no site Associação Brasileira de *Franchising* (ABF) de 2016.

3.4 Delimitação da pesquisa

A pesquisa foi realizada em 2017 com empresas franqueadoras de Florianópolis e, sendo assim, as informações devem ser delimitadas a esse período, e em que pese as adversidades que podem inviabilizar o resultado final do trabalho, tais como tamanho da amostra em relação ao universo pesquisado e tempo para conclusão do estudo.

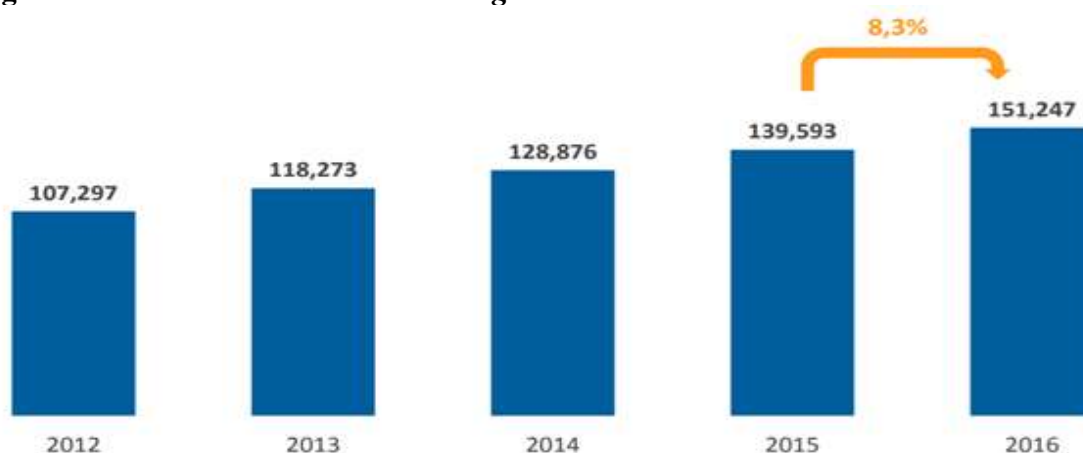
4. ANÁLISE DOS RESULTADOS

Neste capítulo, analisou-se a caracterização do setor de *franchising*, bem como os dados obtidos nas entrevistas com os gestores, buscando relação entre o segmento em que atuam, investimento inicial proposto, custos evidenciados e possíveis outros indicadores, com a elaboração de um modelo de controladoria a ser adotado pelos franqueados em suas companhias.

4.1 Caracterização do setor de *franchising* no Brasil

O setor de *franchising* vem crescendo de forma considerável no Brasil todos os anos, mesmo com tantas adversidades. Em números, apresenta-se através da figura 3, o faturamento do setor, que em 2012 era de 107 bilhões de reais, e em 2016 chegou a mais de 151 bilhões de reais.

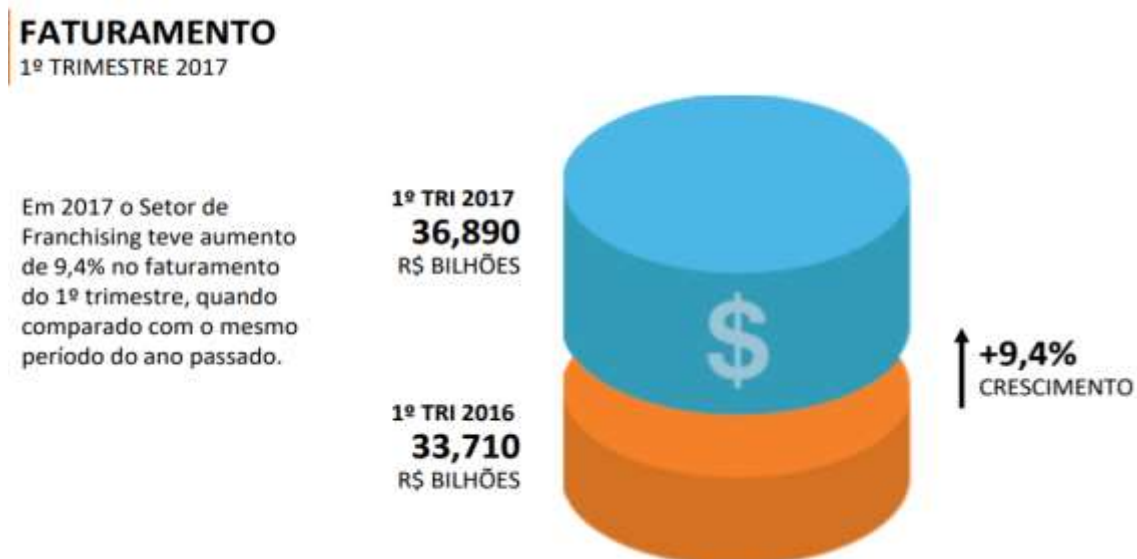
Figura 3 - Faturamento do *Franchising* no Brasil



Fonte: ABF (2017).

Conforme os dados expostos pela Associação Brasileira de *Franchising* (ABF) em 2016, ainda com o mercado de trabalho em retração, marcado por juros elevados e intensa crise política e econômica, o setor cresceu 8,3% em 2016 e no primeiro trimestre de 2017, o faturamento já registra um crescimento de 9,4% em relação ao mesmo período do ano passado, conforme a figura 4.

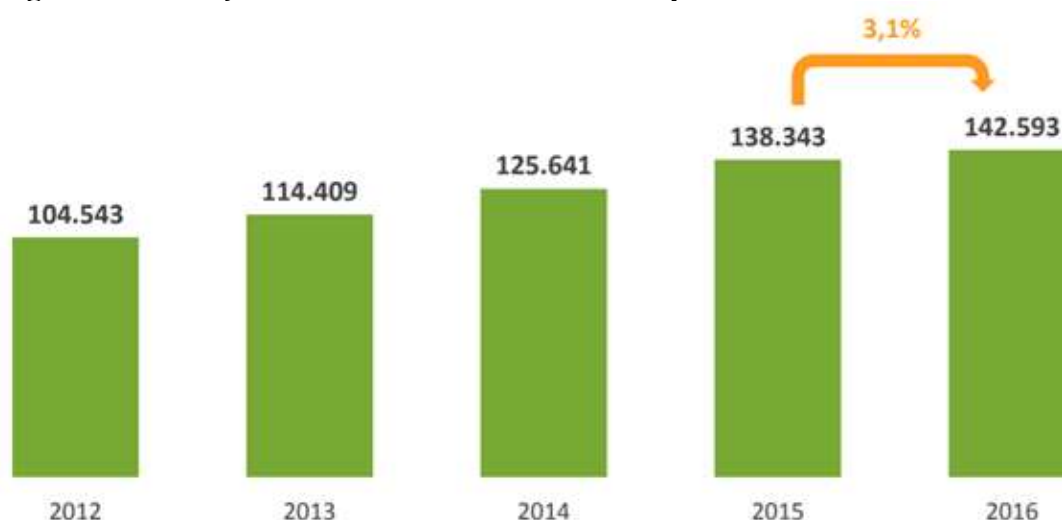
Figura 4 - Faturamento do 1º trimestre de 2017



Fonte: ABF (2017)

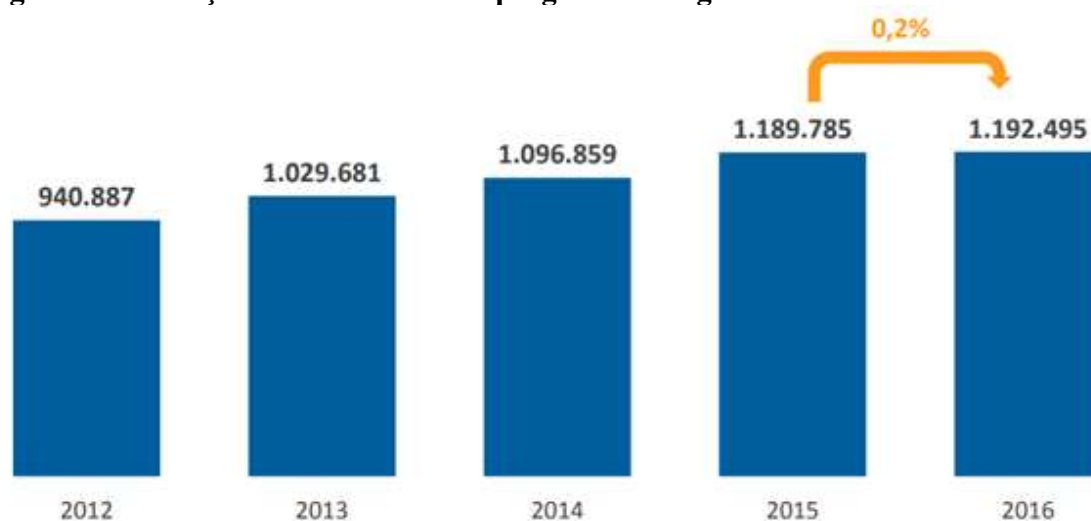
Na figura 5 é possível constatar a evolução das franquias no país, sendo que no ano de 2012 eram 104.543 unidades e em 2016, alcançou o número de 142.593 unidades, com um crescimento de 3,1% no ano de 2016.

Figura 5 - Evolução do número de unidades franqueadas



Fonte: ABF (2017).

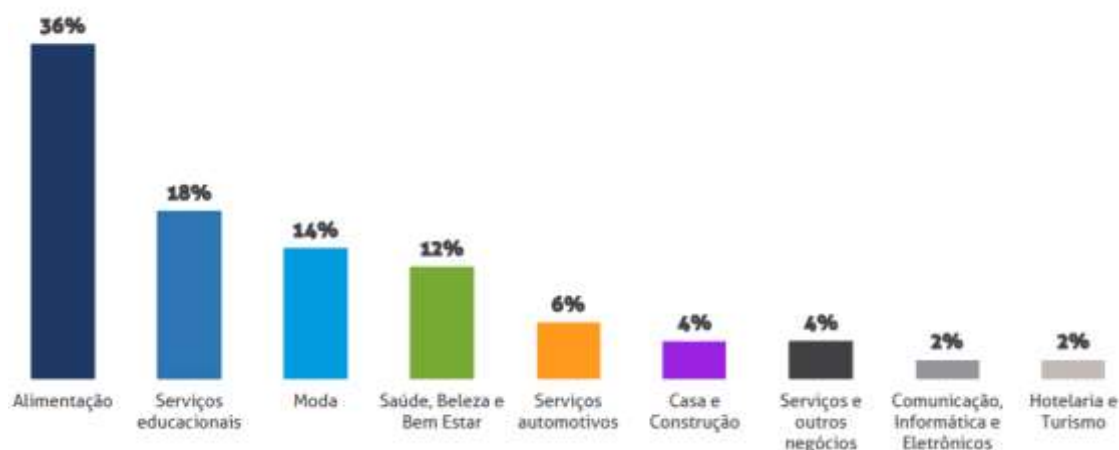
Mesmo com o baixo crescimento de unidades registrado no ano de 2016, em razão da crise política e econômica, o setor manteve o número de empregos, registrando em 2016 um aumento de 0,2%, com 1.192.495 de trabalhadores, conforme indica a figura 6 da evolução dos empregos diretos oriundos das franquias no país.

Figura 6 - Evolução do número de empregos diretos gerados

Fonte: ABF (2017).

Em 2016, a Associação Brasileira de *Franchising* (ABF) realizou uma classificação por segmentos do *franchising*, possibilitando uma visão mais aprofundada dos mais variados segmentos e subsegmentos e ramos de atuação das redes, estando classificados da seguinte forma: Alimentação; Casa e Construção; Comunicação, Informática e Eletrônicos; Entretenimento e Lazer; Hotelaria e Turismo; Limpeza e Conservação; Moda; Saúde, Beleza e Bem-Estar; Serviços Automotivos; Serviços Educacionais e Serviços e Outros Negócios (ABF, 2017).

Em estudo realizado pela Associação Brasileira de *Franchising* (ABF), apresentado o perfil das maiores franquias do país, constatou-se que as 50 maiores franquias do Brasil representam quase 30% das unidades existentes, em que se destaca o segmento de alimentação, que corresponde a 36% das redes, o dobro da segunda colocada, que é serviços educacionais, conforme a ilustra a figura 7.

Figura 7 - Classificação dos segmentos das 50 maiores franquias

Fonte: ABF (2017).

Ainda sobre o estudo das 50 maiores franquias, destaca-se a rede “O Boticário”, do segmento “saúde, beleza e bem-estar”, é líder absoluta no ranking de número de franquias, contando com 3.720 unidades espalhadas por todo país, seguido pela rede norte-americana de restaurantes *fastfood* Subway, que conta com 2.153 unidades no Brasil.

Em nível mundial, o Brasil está na sexta posição entre os países com o maior número de unidades de franquias, sendo a liderança exercida pelos Estados Unidos e em relação ao maior número de redes de franquias, o país ocupa a quarta colocação, tendo na liderança a China, de acordo com o ranking anual divulgado pelo World Franchise Council (WFC, 2017).

Figura 8 – Ranking número de redes de franquias no mundo

#	País	Redes
1	China	4.500
2	Coréia do Sul	4.288
3	E.U.A.	3.828
4	Brasil	3.039
5	Turquia	1.840
6	França	1.834
7	Índia	1.800
8	México	1.525
9	Filipinas	1.500
10	Japão	1.329

Fonte: WFC (2017).

Assim, verifica-se que o setor de *franchising* está em constante evolução no Brasil, com notável crescimento, tanto em unidades e redes quanto no faturamento, estando entre as primeiras posições em nível mundial. Essa evolução é um fator de extrema importância na economia, pois além do faturamento, destaca-se por ser uma grande fonte geradora de empregos.

4.2 Perfil das Franqueadoras Respondentes da Pesquisa

As solicitações de entrevistas foram enviadas para todas as franqueadoras inscritas no site da ABF, situadas na cidade de Florianópolis. As empresas que aceitaram participar do presente trabalho foram:

- 1) Teddy Bear – A Teddy Bear é uma escola de inglês especializada para crianças a partir de 2 anos de idade fundada em 1990, e se tornou a primeira escola de idiomas especializadas para crianças e adolescentes do sul do país. Possui 6 franquias entre o sul e o sudeste do país e tem como sede a cidade de Florianópolis. Criada para suprir a falta de escolas especializadas para essa faixa etária, a Teddy Bear desenvolveu uma metodologia própria e hoje seleciona os franqueados não por quantidade, mas por garantia de excelência na prestação de seus serviços, para isso oferece toda uma estrutura planejada e uma acessibilidade através de *softwares* de gestão para controlar e direcionar suas franquias. Em 2015 foi vencedor da etapa Santa Catarina do MPE Brasil 2015 – Prêmio de Competitividade para Micro e Pequenas Empresas, promovido pelo SEBRAE, e também recebeu o Prêmio “Destaque Boas Práticas de Responsabilidade Social”. Associada a Associação Brasileira de Franquias, mensura que o tempo de *payback* é de 24 a 48 meses.
- 2) Imaginarium – Loja de presentes criativos criada em 1991, através da produção artesanal de enfeites de natal, até que devido à alta demanda, a produção teve que se profissionalizar e em quatro anos já tinha 15 franquias pelo Brasil. A empresa ganhou mercado e possui 210 franquias espalhadas pelo país inteiro, também com sede em Florianópolis. Possui diversos prêmios de qualidade em *franchising*. Além de antecipar as tendências, é inovadora nos produtos digitais, lançando cerca de 400 novos produtos por ano. Destaca-se por possuir formas inovadoras também no contato com seus

franqueados, possui um relacionamento próximo e processos bem estabelecidos para garantir lucratividade e retorno do investimento, neste caso o *payback* mensurado fica entre 6 e 40 meses.

- 3) Cymaco – Empresa do ramo da construção civil, iniciada em 1984 na cidade de Erechim/RS, com a fundação da uma loja de tintas. Após quatro anos de abertura e devido a baixa qualificação dos serviços de manutenção e reforma predial, abre sua primeira filial em Florianópolis em 1990. Possui como diferencial o *know-how* adquirido ao longo de seus 34 anos de experiência no mercado, possui hoje 2 franquias, situadas no estado de Santa Catarina. Apresenta no mercado de franquias Cymaco Construções Inteligentes, consistente na produção em escala de paredes e lajes em concreto armado, e Cymaco Manutenção Predial/Retrofit, que se trata de um sistema de revitalização predial inovador. As formas de contato com os franqueadores estão ainda em fase de implantação, porém o controle de qualidade e padronização bem como as formas de avaliar a lucratividade são feitas frequentemente buscando aproximação com franqueados, e o *payback* é de 6 a 18 meses

Os questionários objetos deste trabalho foram respondidos pelos gestores das empresas mencionadas, que serão analisadas no tópico seguinte.

4.3 Instrumentos de Controle Gerencial adotados pelas franqueadoras

A seguir, mostra-se os resultados obtidos através das entrevistas realizadas com os gestores das franqueadoras, a respeito de como utilizam os instrumentos de franquias nas áreas de: Forma de realização do controle gerencial das franquias, aspectos quantitativos controlados, aspectos qualitativos, instrumentos utilizados, controle em relação ao mercado, interferência dos controles na tomada de decisão, ferramenta de TI adotada, forma de supervisão e assessoria às unidades e avaliação de troca de informações.

Quanto ao número de franquias das empresas entrevistadas, a Teddy Bear possui 6 unidades em Santa Catarina, Paraná e São Paula, a Cymaco conta com 2 franquias no

estado de Santa Catarina, enquanto a Imaginarium possui 210 franquias espalhadas pelo Brasil.

A área de marketing também é padronizada e fornecida para os franqueados nos casos da Teddy Bear e das lojas Imaginarium, levando em consideração os fatores externos como fatos atuais que levam o consumidor a procurar os produtos ofertados. No caso da Imaginarium, o entrevistado citou a copa do mundo como um exemplo de fator externo. Assim, como são levados em consideração os aspectos internos, nos três casos foram apresentados exemplos de regulamento interno do franqueado e o recolhimento de feedback dos processos adotados.

A padronização é característica típica das redes de franquias e está condicionada ao sucesso da marca, uma vez que permite ao consumidor ter informações precisas acerca da empresa, seus produtos e serviços. A padronização não fica restrita somente a fachada, mas se estende para os atendimentos, uniformes e processos, gerando uma identidade e consequentemente um reconhecimento público, tanto pela imagem de sucesso divulgada, quanto pela posição de gerador de oportunidades de negócios para terceiros (MAURO, 2006, p. 133).

Por meio das respostas às entrevistas, os gestores colocaram que na questão de controle gerencial, os indicadores da controladoria são imprescindíveis para analisar os resultados, formular ou repensar as estratégias. As três entrevistadas citaram aspectos qualitativos e quantitativos que ajudam a avaliar os resultados obtidos e a criar novos posicionamentos em relação ao mercado.

A imaginarium, por se tratar de empresa de venda de produtos, citou o ticket médio, peças por atendimento, faturamento, faturamento por loja. A Teddy Bear, por ser do segmento de prestação de serviços, citou como principal indicador a margem de lucro, número de alunos novos por franquia, média de alunos por turma e o índice de retenção. A Cymaco, no ramo de construção civil, tem forma diferenciadas de mensurar por se tratar de investimentos a longo prazo. Citou como exemplos os índices contábeis, a margem de lucro por obra mensurada e satisfação dos clientes.

Tais controles adotados servem para que a franqueadora tenha dados suficientes para a tomada de decisão quanto às estratégias adotadas. Os casos estudados explanaram

que estes indicativos possuem influência direta na tomada de decisão, pois são através deles que são estabelecidas as metas a serem cumpridas e são por esse meio que são mensurados as lojas mais lucrativas das que menos rendem, possibilitando adequar as estratégias de forma eficiente.

Para a mensuração de tais indicativos as franqueadoras afirmaram utilizar ferramentas de T.I, e planilhas de controle. As principais ferramentas citadas foram os CRM's personalizados e integrados com ferramentas de *Business Intelligence* que reportam as informações alimentadas de forma mais visual e mais fácil de analisar. A Cymaco afirmou estar em período de implantação de tais ferramentas, utilizando-se de planilhas de controle, relatórios e demonstrativos contábeis.

Quanto as ferramentas de T.I, a Teddy Bear informou utilizar o CRM, software para monitorar as franquias, onde nele fica concentrado os mais diversos dados, tanto do ponto de vista financeiro e administrativo, quanto pedagógico. Assim, é possível ter muitas informações do franqueado, de forma rápida e eficiente, na medida em que uma das características do sistema é a automatização de processos, que permite a visualização de dados de extrema importância para a melhoria da franquia.

A Imaginarium afirmou o uso do LINX Franchising, um *software* de solução em gestão para as franquias, que garante ao franqueador e franqueado uniformidade das ofertas, acompanhamento destas, além de alta velocidade de acesso às informações, simplificando o gerenciamento de qualquer rede de franquia, integrando e padronizando as informações e relatórios.

As utilizações destes *softwares* permitem que a empresa possa se expandir e manter a qualidade dos produtos ou prestações dos serviços e experiência dos consumidores dos diferentes pontos de venda, uma vez que quanto maior a rede de franquias, mais complicado é o controle e padronização da gestão de todos os estabelecimentos.

No quesito competitividade, a ferramenta que se destacou foi a utilização do *benchmarking*, utilizado pela Teddy Bear. As demais entrevistadas contaram que não utilizavam ferramentas de estratégia competitiva e que acompanhavam o mercado através da mídia, e de pesquisas de mercado.

Cabe frisar que o *benchmarking* é um processo contínuo de comparação e análise de práticas empresariais entre empresas líderes de mercado ou fortes concorrentes, trazendo informações para que possa aplicar a sua realidade ou inovar, visando a elevação da qualidade e resultados do empreendimento, Spendolini (1994).

Quando se trata de suporte ao franqueado, as empresas destacam sistemas integrados e grupos de consultoria especializados em dar consultoria sobre os processos adotados pela franqueadora. A Teddy Bear mencionou, além do uso dos sistemas integrados, a prática de consultorias de campo e reuniões gerenciais com os gestores, com o deslocamento de um especialista da franqueadora para a unidade, para assistir as aulas, onde passa um *feedback* para a coordenadora pedagógica local e traz estas informações para a franqueadora, possibilitando fazer os ajustes que são necessários.

No entanto, sobrepõe que é imprescindível uma aproximação dos franqueados para que a troca de informações seja clara e acessível para ambas as partes, pois a relação franqueador/franqueado se baseia em confiança, e afirmam possuir meios suficientes para garantir excelência em atendimento em suas franquias.

5. CONCLUSÃO

O presente trabalho objetivou identificar características do controle gerencial em empresas franqueadoras de Florianópolis. Para tanto, utilizou-se o método descritivo com base em entrevistas com os principais gestores de empresas franqueadoras.

O tema é importante em virtude do rápido crescimento das redes de franquias no Brasil, aliado que o principal desafio dessa área, que é a troca de informações entre franqueador e franqueado e, partir disso, tem-se a controladoria como um instrumento de suporte e gestão no gerenciamento da empresa.

No estudo de caso, constatou-se que a Controladoria vem sendo utilizada pelas empresas franqueadoras participantes deste trabalho, em virtude da sua eficácia, uma vez que inserida na organização, oferece informações qualificadas para o auxílio na tomada de decisões, sendo uma unidade administrativa em seus *staffs*.

De acordo com os entrevistados, as franquias trabalham com o que é descrito na literatura, observando o papel do franqueador de criar as estratégias; fornecer o *know-how*; padronizar as operações e o modelo de gestão; Suporte técnico e operacional; treinamentos; supervisão e controle para garantir que a estratégia seja aderida e haja manutenção da marca buscando evitar a obsolescência (PROENÇA, 2009; MAURO, 1999; HITT; IRELAND; HOSKISSON, 2008).

Diante do presente estudo, foi evidenciado que quanto maior o número de franqueados, maior a percepção da importância da controladoria no meio *franchising*. O que este estudo propõe é que até mesmo as franquias que ainda possuem poucos franqueados e estão em ascensão visualizem o valor das informações fornecidas pela controladoria, podem ser inseridas em pequenos e médios empreendimentos, para auxiliar no processo decisório e otimização de resultados.

Os resultados obtidos nas entrevistas indicam que os franqueadores que responderam à pesquisa possuem as mesmas necessidades de instrumentos de controle e gestão, a diferença é que quanto maior o número de franquias mais sofisticados os métodos utilizados, comprovando o que os autores Nascimento e Reginato (2009), explicam sobre controle organizacional.

Muito embora os franqueados tenham demonstrado conhecimento e adequação aos instrumentos propostos pela controladoria, é possível afirmar que ainda assim pode-se melhorar os resultados obtidos das interações entre franqueador e franqueado.

No estudo de caso, constatou-se o controle gerencial exercido pelas empresas franqueadoras participantes deste trabalho, em virtude da sua eficácia, uma vez que inserida na organização, oferece informações qualificadas para o auxílio na tomada de decisões, sendo uma unidade administrativa em seus *staffs*, o qual conclui-se que a controladoria pode estar presente na organização, não importando o tamanho do investimento.

O crescimento desordenado das redes de franquias no que concerne ao número de unidades e faturamento, aliado ao desafio da troca de informações entre franqueador e franqueado, evidencia a importância da controladoria como suporte de gestão, tendo em vista que uma de suas principais funções gerar informações de qualidade.

Como o tema abordado no presente estudo é bastante amplo, se sugere o aprofundamento de pesquisas em empresas com um número maior de unidades no universo amostral, e ainda, como cada setor do *franchising* se utiliza da controladoria.

REFERÊNCIAS

ABF, **Associação brasileira de Franquias**. Disponível em: <www.abf.com.br> Acesso em: 28 de agosto de 2017.

ANDRADE, A. M. O Estágio Supervisionado e a Práxis Docente. In: SILVA, Maria Lucia Santos Ferreira da. (Org.). **Estágio Curricular: Contribuições para o Redimensionamento de sua Prática**. Natal: EdUFRN, 2005. Disponível em: <www.educ.ufrn.br/arnon/estagio.pdf>; acesso em: 20 de maio de 2017.

BAUMEIER, Alan. **Fatores de vantagem competitiva em sistemas de distribuição varejista com foco em redes Cooperativas e franchising: um estudo exploratório**. 2002. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Curso de Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal De Santa Catarina, Florianópolis, 2002. Disponível em: <<http://teses.eps.ufsc.br/defesa/pdf/10073.pdf>>. Acesso em: 21 de agosto de 2016.

BEUREN, I. M. O papel da controladoria no processo de gestão. In: SCHMIDT, Paulo (org.). **Controladoria: agregando valor para a empresa**. Porto Alegre: Bookman, 2002.

BEUREN, I.M.; SCLINDEWIN; A.C.; PASQUAL, D. L. Abordagem da controladoria em trabalhos publicados no EnANPAD e no Congresso USP de controladoria e contabilidade de 2001 a 2006. **Revista de Contabilidade e Finanças**. V.18, n. 45, 2007.

BORINELLI, Márcio Luiz. **Estrutura Conceitual Básica de Controladoria: Sistematização à luz da teoria e da práxis**. 2006. Tese (Doutorado em Contabilidade e Controladoria) – Curso de Pós-graduação em Contabilidade e Controladoria, Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo. Disponível em: <<http://www.teses.usp.br>>. Acesso em: 21 Agosto de 2016.

BRASIL. Lei nº. 8.078, de 11 de setembro de 1990. Código de Defesa do Consumidor. Dispõe sobre a proteção do consumidor e dá outras providências. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Leis/L8078.htm> Acesso em: 21 de outubro de 2016.

_____. Lei nº 8.955, de 15 de dezembro de 1994. Dispõe sobre o contrato de franquia empresarial (franchising) e dá outras providências. Planalto Central, Brasília, DF. Disponível em: <www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/18955.htm> Acesso em: 21 de agosto de 2016

_____. Lei n. 10.406, de 10 de janeiro de 2002. Código Civil. Brasília, 2002. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/2002/110406.htm>. Acesso em: 23 outubro de 2017.

_____. Tribunal Superior do Trabalho. **Súmulas**. Disponível em: <http://www.tst.gov.br/jurisprudencia/Livro_Jurisprud/livro>. Acesso em: 21 outubro de 2017.

_____. Tribunal de Justiça do Estado do Paraná. **Recurso 1552926201381601820**. Disponível em: <<https://tj-pr.jusbrasil.com.br/jurisprudencia/250557133/processo-civel-e-do-trabalho-recursos-recurso-inominado-ri-1552926201381601820-pr-0015529-2620-138160182-0-acordao/inteiro-teor-250557134>>. Acesso em: 21 de outubro de 2017.

_____. Tribunal de Justiça do Estado de São Paulo. **Apelação 1001618-5120148260008**. Disponível em: <<https://tj-sp.jusbrasil.com.br/jurisprudencia/155094211/apelacao-apl-10016185120148260008-sp-1001618-5120148260008/inteiro-teor-155094231>>. Acesso em: 21 de outubro de 2017.

_____. Tribunal de Justiça do Distrito Federal. **Apelação 20140110740612**. Disponível em: <<https://tj-df.jusbrasil.com.br/jurisprudencia/310745630/apelacao-civel-apc-20140110740612>>. Acesso em: 21 out. 2017.

_____. Tribunal Superior do Trabalho. **Recurso de Revista 1170-78.2011.5.03.0077**. Disponível em: <<http://aplicacao4.tst.jus.br/consultaProcessual/consultaTstNumUnica.do?consulta=Consultar&conscsjt=&numeroTst=1170&digitoTst=78&anoTst=2011&orgaoTst=5&tribunalTst=03&varaTst=0077>>. Acesso em: 21 de outubro de 2017.

CATELLI, Armando (coord.). **Controladoria: uma abordagem da gestão econômica – GECON** – 2. ed. – 6. reimp. – São Paulo: Atlas, 2007.

CAVALCANTI, Marly. **Gestão estratégica de negócios: evolução, cenários, diagnóstico e ação**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2001.

GIL, Antonio C. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

GOMES, J. S.; SALAS, J. M. A. **Controle de gestão: uma abordagem contextual e organizacional**. São Paulo: Atlas, 1999.

GOMES, Valcimeiri de Souza. **A Atuação da Controladoria em Empresas de Franquia**. Dissertação apresentada ao Programa de Pós-graduação Stricto Sensu em Contabilidade e Controladoria – PPG-CCF da Universidade Federal do Estado do Amazonas – UFAM, 2009. Disponível em: <<http://tede.ufam.edu.br/handle/tede/2832>> Acesso em: 29 de agosto de 2016

GUETTA, A. et al. **Franchising: Aprenda com os especialistas**. Bilíngue. Rio de Janeiro: ABF-Rio, 2013.

HITT, M. A.; IRELAND, R. D.; HOSKISSON, R. E. **Administração estratégica: competitividade e globalização**. 1. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2007.

_____. **Administração estratégica: competitividade e globalização**. 2. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2008.

KAPLAN, Robert S., NORTON, David P. **A Estratégia em Ação – Balanced Scorecard**. 7 a . Ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

_____. **Having Trouble With Your Strategy? Then Map It.** Harvard Business Review, Sep.-oct./2000.

_____. **Mapas estratégicos – Balanced Scorecard:** convertendo ativos intangíveis em resultados tangíveis. Trad: Afonso Celso da Cunha Serra. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

KAPLAN, Robert S. The Balanced Scorecard - Apresentação. **The Balanced Scorecard Collaborative**, 1999.

LAKATOS, Eva Maria; MACONI, Marina de Andrade. **Fundamentos de Metodologia Científica**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

MAMONA, Karlan Santana. **8 franquias que faturam mais de R\$ 1 bi por ano**; saiba quanto custa investir. SP: Infomoney, 2013. Disponível em: <<http://www.infomoney.com.br/franquias/noticia/3095956/franquias-que-faturam-mais-por-ano-saiba-quanto-custa-investir>> Acesso em: 15 de agosto de 2016.

MAURO, P. C. **Guia do franqueador:** como fazer sua empresa crescer com o franchising. 3.ed. São Paulo: Nobel, 1999.

_____. **Guia do Franqueado:** Leitura obrigatória para quem quer comprar uma franquia. 4. ed. São Paulo: Nobel, 2006

NASCIMENTO, Auster Moreira; REGINATO, Luciane. **Controladoria:** Um enfoque na eficácia organizacional. São Paulo: Atlas S.A., 2009.

OLVE, Nils-Göran; ROY, Jan. WETTER, Magnus. **Performance drivers:** a practical guide using the balanced scorecard. New York: John Wiley and Sons, 1999.

OLIVEIRA, Luís Martins de; PEREZ JUNIOR, José Hernandez; SILVA, Carlos Alberto dos Santos. **Controladoria Estratégica**. São Paulo: Atlas, 2009.

PADOVEZE, C. L., BENEDICTO, G. C. A Controladoria como Ciência e Unidade Administrativa. **Revista de Contabilidade do CRC-SP**, v.5, p.25 – 33, 1998.

PATRÍCIO, P. P. **Análise das restrições recorrentes do relacionamento franqueador-franqueado: a construção de uma teoria substantiva sob a ótica do franqueado**. 2007. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade do Vale do Itajaí, Centro de Educação Biguaçu.

PAULINO, M. L. S. **Sistemas de controle administrativo no franchising: aliando controle e flexibilidade estratégica**. Revista Organizações em Contexto, v. 6, n. 12, p. 28-55, 2010. Disponível em: <<http://www.spell.org.br/documentos/ver/5946/sistemas-de-controle-administrativo-no-franchising--aliando-controle-e-flexibilidade-estrategica/i/pt-br>> Acesso em: 04 de agosto de 2016.

PROENÇA, C. **Os ingredientes de sucesso em franquias**. 2009. 43 slides. Disponível em: <https://cev.fgv.br/sites/cev.fgv.br/files/25_06_09%20-%20Franquia%20-20apresentacao%20Cristina%20Proenca.pdf> Acesso em: 04 de agosto de 2016

SANTIAGO-ALMEIDA, MANOEL MOURIVALDO. **Dicionário livre da língua portuguesa**. São Paulo: Hedra, 2011.

SANTOS, Franklin. **Controladoria Teoria e Prática**. Recife. Editora AGBOOK, 2012.

SEBRAE. **Franquia, Franqueado e Franqueador**. Disponível em: <https://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/franquias_portal_sebrae.pdf> Acesso em: 22 de outubro de 2017.

SILVA, Edna L.; MENEZES, Estera M. **Metodologia da Pesquisa e Elaboração de Dissertação**. Florianópolis, 2000.

SPENDOLINI, M.J. **Benchmarking**. 1ª ed., Makron Books do Brasil: São Paulo, 1994..

VANCE, P. S.; FÁVERO, L. P. L.; LUPPE, M. R. Franquia empresarial: um estudo das características do relacionamento entre franqueadores e franqueados no Brasil. **Revista de Administração**, São Paulo, v. 43, n. 1, p. 59-71, jan./fev./mar. 2008.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 3 ed. São Paulo: Atlas, 2000.

_____. **Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração**. 10. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

WFC, **World Franchise Council**. Disponível em: <<http://www.worldfranchisecouncil.net>> Acesso em: 20 de outubro de 2017.

YIN, Robert K. **Estudo de Caso. Planejamento e Métodos**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO DAS PESQUISAS

1. Quantas franquias a empresa possui em sua rede?
2. Como é realizado o controle gerencial da rede de franquias? 2.1 Quais são os aspectos quantitativos controlados? 2.2 Quais são os aspectos qualitativos controlados?
3. Quais os instrumentos de controle utilizados pela empresa?
4. De que forma os resultados gerados pelo controle interferem na tomada de decisões da empresa? 4.1 São levados em consideração os aspectos internos da empresa? 4.2 São levados em consideração os aspectos externos à empresa?
5. Existe alguma ferramenta de TI na gestão de controle? Qual?
6. Como é realizada a supervisão e assessoria às unidades?
7. Qual o controle que é realizado em relação ao mercado? 7.1 Concorrência, tendências, clientes, fornecedores, parceiros.
8. Como você avalia a troca de informações internas e entre a franqueadora e os franqueados na sua empresa?